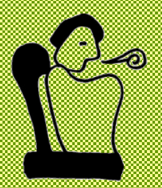


EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Por Jorge Everardo Aguilar Morales



Network de Psicología Organizacional
Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

El diagnóstico de necesidades de capacitación
Aguilar-Morales, Jorge Everardo
2010.
Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
Calzada Madero 1304, Centro, Oaxaca de Juárez, Oaxaca, México. C.P. 68000
Tel. (951)5010653, (951) 5495923
www.conductitlan.net
E-mail: jorgeever@yahoo.com.mx, comentarios@conductitlan.net

En caso de citar este documento por favor utiliza la siguiente referencia:

Aguilar-Morales, J.E. (2010) El diagnóstico de necesidades de capacitación. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación.
El **objetivo del DNC es identificar las discrepancias entre lo que es y lo que debería de ser**.

Son cuatro las preguntas que debe permitir obtener el DNC:

¿Quiénes necesitan capacitación?
¿En que necesitan capacitación?
¿Con qué nivel de profundidad?
¿Cuándo y en qué orden deben ser capacitados? (González, 2001)

En el procedimiento para realizar el DNC:

- Se determinan en primer lugar las actividades, los puestos o las temáticas en las que se realizará el diagnóstico, enseguida
- Se seleccionan las técnicas a utilizar y
- Se elaboran los instrumentos necesarios para recabar la información.

Durante la realización del diagnóstico se aplican los instrumentos previamente diseñados.

- A partir de la información recabada se determinan las áreas en las que existen las discrepancias,
- Se diferencia entre los problemas de capacitación y los que son de tipo administrativo,
- Se especifican las necesidades de capacitación y el nivel de profundidad que se requiere,
- Se analiza la gravedad del problema y los costos de resolverlos,
- Se jerarquizan los problemas,
- Se determina quienes son los trabajadores con dichas necesidades y con toda la información
- Se integra un informe final.

Existe una diversidad de técnicas para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, pero en todas ellas se compara lo que es contra lo que debería de ser, el DNC se puede realizar a partir de:

La revisión de los análisis de puestos,
El análisis del inventario de habilidades que tenga la empresa,
El análisis del desempeño del los trabajadores,
Las quejas de los clientes,
El análisis de problemas de la empresa,

Exámenes de conocimientos,
Entrevistas estructuradas o abiertas,
Encuestas, observación directa en el puesto,
Análisis de tareas,
A través de la revisión de los planes de desarrollo del personal o
Utilizando las diferentes técnicas de discusión dirigida: corrillos, lluvias de ideas, foro, mesa redondas, paneles, diálogos, etc. (Mendoza, 1998)

El DNC A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE PUESTO

Un método sencillo de realizar DNC es a través de la revisión del análisis de puesto. En un análisis de puesto se incluyen varios apartados de los que se puede desglosar los requerimientos de capacitación que puede tener un trabajador.

En la tabla 1 se ilustran las necesidades de capacitación para el puesto de responsable de capacitación:

ÁREAS DEL ANÁLISIS DE PUESTO	REQUIERE CAPACITACIÓN EN:
DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Planear, organizar, ejecutar y evaluar el desarrollo de acciones de capacitación	Administración de la capacitación
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA: Planear las actividades de capacitación elaborando: cartas descriptivas (planes de clase), exámenes o evaluaciones, recursos didácticos (textos de apoyo, presentaciones, etc.) .	Elaboración de cartas descriptivas Elaboración de instrumentos de evaluación Elaboración de recursos didácticos
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: Explicar el modelo de sistematización de la enseñanza en que sustentan las acciones que realiza en su práctica docente	Modelos de sistematización de la enseñanza
HABILIDADES REQUERIDAS: Elaboración de objetivos de aprendizaje Habilidades de exposición. Habilidades de comunicación asertiva.	Redacción de objetivos de de aprendizaje Habilidades de exposición Comunicación asertiva
ESCOLARIDAD: Nivel Superior: Licenciatura con título (Obligatorio) o comprobar experiencia en el área en que impartirá cursos.	Estudios de licenciatura
MANEJO DE EQUIPO: Preferentemente manejo del equipo de cómputo y audiovisual (proyector de acetatos, proyector de cañón, cámara de video, DVD)	Manejo equipo de cómputo y audiovisual
IDIOMA: Preferentemente Lectura en inglés.	Lectura en inglés
EXPERIENCIA PROFESIONAL: Haber impartido cursos de capacitación	Formación de instructores

EQUIPÒ DE SEGURIDAD Extintor	Manejo del extintor
REQUISITOS PSICOLÓGICOS: Habilidades o aptitudes especificas: Habilidades docentes.	Planeación didáctica Diseño de experiencias de aprendizaje

Como se puede observar en la tabla entre mejor elaborado este el análisis de puesto mas fácilmente se podrán determinar las necesidades de capacitación.

Este procedimiento resulta relativamente fácil aunque tiene la desventaja de que las necesidades identificadas aun resultan muy gruesas y requerirá de un trabajo posterior el poder especificar con claridad las necesidades de capacitación.

El DNC A TRAVÉS DEL INVENTARIO DE HABILIDADES

Un inventario de habilidades es un documento que posee información sobre los conocimientos y habilidades de los empleados de tal manera que tenga información inmediata sobre empleados que pueden ser promovidos a puestos laterales o de mayor nivel. El inventario usualmente contiene información sobre el puesto que ocupa actualmente el trabajador, sus habilidades, conocimientos capacitación y la educación formal que ha recibido.

Al revisar los inventarios es posible identificar las necesidades de capacitación. Por ejemplo en los siguientes cuadros se observan los estudios realizados por personal directivo y el número de cursos recibidos por dicho personal:

Estudios realizados por personal directivo

Economía	Admón..	Ingeniería	Derecho	Arquitectura	Psicología	Medicina	Contaduría	Sociología	Informática	Geografía	Biología	Técnicos	Preparatoria	Sin terminar	Total
1	**10**	**14**	**3**	**2**	**1**	**2**	**4**	**2**	**6**	**3**	**1**	**1**	**1**	**3**	**54**

Cursos recibidos por personal directivo en los dos últimos años

Total de directivos	Capacitación en temas técnicos	Técnicas administrativas	Habilidades directivas
54	201	2	89
5.4. cursos por directivo	68.83%	0.68%	30.47%

De la información contenida en dichos cuadros se desprende la necesidad de capacitar al personal en temas relacionados con la administración y el manejo de personal.

Así como en el ejercicio anterior podemos evaluar diferentes aspectos de la información contenida en los inventarios y determinar las necesidades de capacitación. El nivel de detalle de la información que obtengamos dependerá de la calidad de la información contenida en el inventario. Por esta razón resulta importante unificar los criterios con los que se elabora el curriculum y contar con una base de datos que nos permita poder realizar análisis de los datos.

EL DNC A TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño puede ser otro buen elemento para determinar las necesidades de capacitación. Cuando se utiliza este procedimiento re revisa el desempeño de los trabajadores y se ubican las necesidades de capacitación en los aspectos que tenga una menor evaluación.

Las siguientes son unas tablas de la evaluación que obtuvieron los instructores de una empresa:

Tabla 1. Resultados de la evaluación de instructores en cuanto a planeación de curso.

ASPECTO	INTERNO	EXTERNO
Cumplimiento de intereses y expectativas	91	88
Desarrollo de los temas	87	88
Actividades acordes al objetivo	87	85
Actividades que permitieron la socialización	87	82
Ajustes después de cada evaluación	87	78
Dinámicas de trabajo	86	85
Planeación y distribución del tiempo	79	82
Aplicables a su actividad	77	87
Material didáctico	75	80
Evaluaciones constantes	74	74
Promedio	**83**	**82**

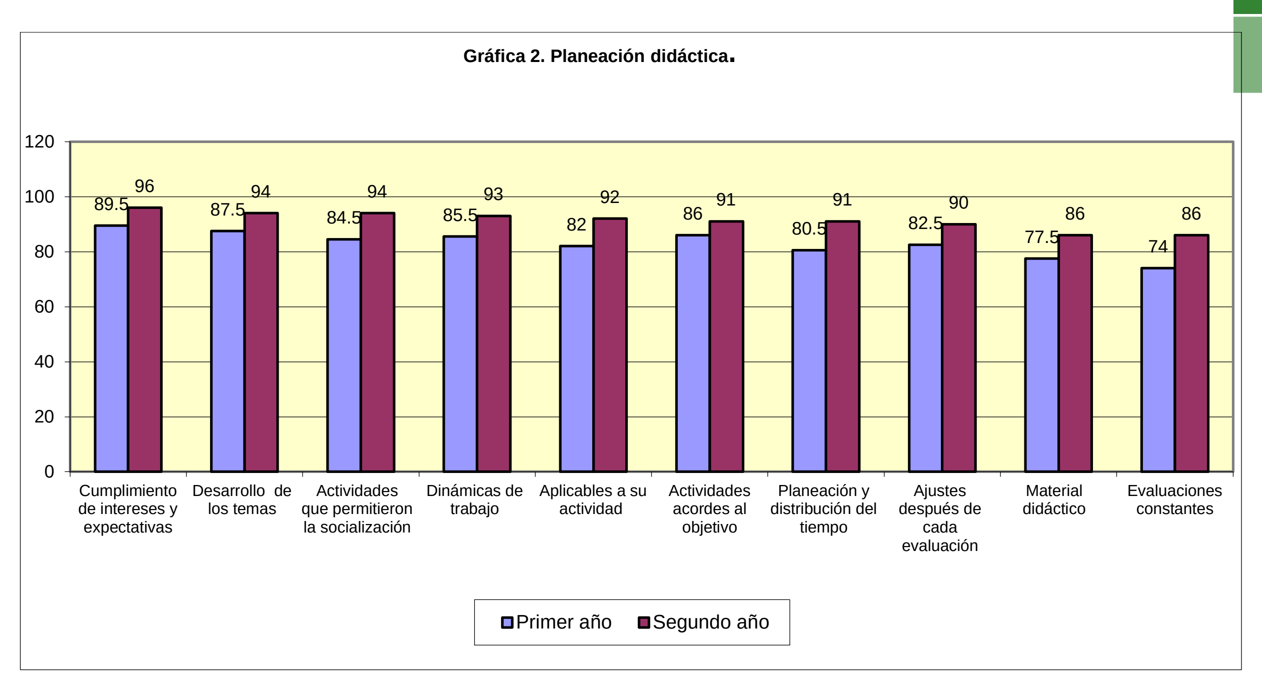
Tabla 2. Resultados de la evaluación de instructores en cuanto a habilidades de exposición

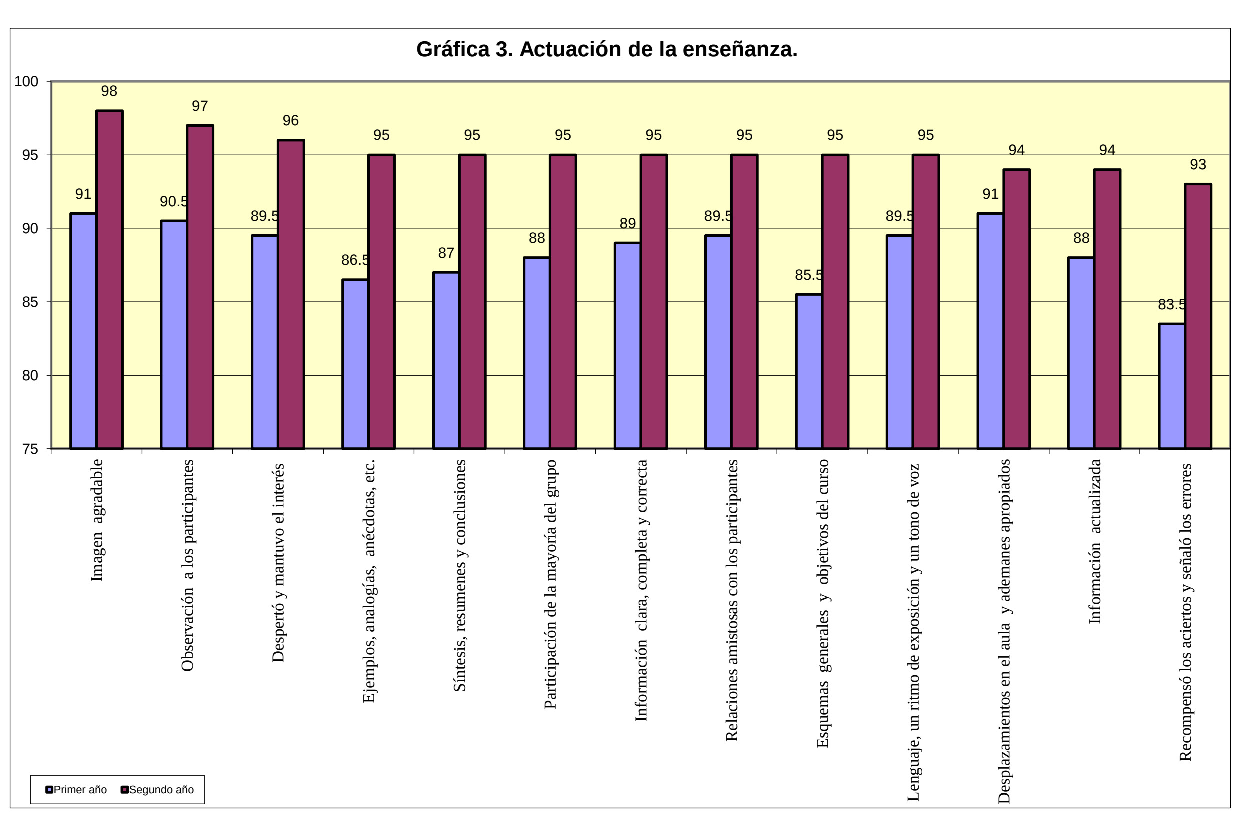
ASPECTO	INTERNOS	EXTERNOS
Observación a los participantes	93	88
Desplazamientos en el aula y ademanes apropiados	92	90
Despertó y mantuvo el interés	91	88
Ejemplos, analogías, anécdotas, etc.	91	82
Imagen agradable	90	92
Información clara, completa y correcta	90	88
Participación de la mayoría del grupo	90	86
Síntesis, resúmenes y conclusiones	90	84
Relaciones amistosas con los participantes	89	90
Lenguaje, un ritmo de exposición y un tono de voz	88	91
Esquemas generales y objetivos del curso	88	83
Información actualizada	85	91
Recompensó los aciertos y señaló los errores	85	82
Promedio	**89**	**87**

Del análisis de estas tablas se desprende que los instructores necesitan capacitación en el área de planeación didáctica, sobre todo en los aspectos relacionados con la evaluación.

La ventaja de contar con instrumento objetivo para evaluar las necesidades de capacitación se observa cuando al final del programa de capacitación se comparan los resultados.

Las gráficas siguientes se obtuvieron al someter a los instructores evaluados a un programa de entrenamiento


Gráfica 2. Planeación didáctica.
120
100
80
60
40
20
0
89.5
96
87.5
94
84.5
94
85.5
93
82
92
86
91
80.5
91
82.5
90
77.5
86
74
86
Cumplimiento de intereses y expectativas
Desarrollo de los temas
Actividades que permitieron la socialización
Dinámicas de trabajo
Aplicables a su actividad
Actividades acordes al objetivo
Planeación y distribución del tiempo
Ajustes después de cada evaluación
Material didáctico
Evaluaciones constantes
Primer año
Segundo año


Gráfica 3. Actuación de la enseñanza.
100
95
90
85
80
75
91
98
90.5
97
89.5
96
86.5
95
87
95
88
95
89
95
89.5
95
85.5
95
89.5
95
91
94
88
94
83.5
93
Imagen agradable
Observación a los participantes
Despertó y mantuvo el interés
Ejemplos, analogías, anécdotas, etc.
Síntesis, resumenes y conclusiones
Participación de la mayoría del grupo
Información clara, completa y correcta
Relaciones amistosas con los participantes
Esquemas generales y objetivos del curso
Lenguaje, un ritmo de exposición y un tono de voz
Desplazamientos en el aula y ademanes apropiados
Información actualizada
Recompensó los aciertos y señaló los errores
Primer año
Segundo año

DNC A TRAVÉS DE ENCUESTA

Realizar una encuesta puede ser otra forma de determinar las necesidades de los trabajadores. Por ejemplo al formular una pregunta abierta a un grupo de educadoras sobre que temáticas necesitaban capacitación de manera prioritaria estas fueron sus respuestas:

Temática	%
Iniciación musical	48
Lecto-escritura	48
Educación sexual	26
Danza	23
Pintura (Artes plásticas)	23
Educación Física	23
Ciencias naturales (ecología)	23
Problemas de conducta	23
problemas de aprendizaje	19
Problemas del lenguaje	19
Proyectos	16
Primeros auxilios	13
Guiñol	10
Teatro	6
Trabajo con padres (maltrato, escuela para padres)	6
Psicomotricidad	6
Construcción del conocimiento	6
Material (Reuso)	5
Desarrollo psicológico del niño	3
Cantos y juegos	3
Educación para la salud	3
Matemáticas	3

De la tabla realizada se pueden desprender con relativa facilidad las necesidades de capacitación. La desventaja de utilizar este tipo de herramientas es que puede reflejarse las temáticas que son mas populares y no necesariamente las que requieren mayor capacitación como por ejemplo en matemáticas que en este caso aparece al final de la lista.

DNC A TRAVÉS DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS

En ocasiones es útil utilizar algunas herramientas administrativas para realizar el DNC. Por ejemplo un grupo de instructores se reunieron para tratar de averiguar cuáles eran las causas de los problemas que enfrentaban en su trabajo cotidiano. El siguiente diagrma de Ishikama refleja los resultados de su discusión.

Análisis de problemas de capacitación entre instructores.

MANO DE OBRA	MATERIALES	MÉTODOS	
No se cuenta con instructores con el perfil apropiado para desarrollar actividades de capacitación Hacen falta elementos acerca de cómo planear, ejecutar y evaluar las clases. La mayor parte de los instructores no han sido capacitados en habilidades de instrucción	No se tienen suficiente material en la biblioteca. Hace falta plumones, etc. Las copias están en mal estado	Nunca se proporciona retroalimentación a los instructores Los instructores desconocen como se les evalúa.	**PROBLEMA DE CAPACITACIÓN**
			Hacen falta elementos para planear ejecutar y evaluar los cursos
No se cuenta con suficientes proyectores. Los equipos audiovisuales presentan falla Muchos de ellos no funcionan	Pocos instructores asisten a las juntas de planeación. Los instructores tienen escasa interacción. Los directivos no apoyan las actividades	Es complicado llegar a las instalaciones en las que se realizan los cursos	
MAQUINARIA	**MEDIO AMBIENTE**	**MISCELÁNEOS**	

De esta manera también es posible identificar que conocimientos y habilidades se necesitan desarrollar en estos trabajadores.

DNC A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA

Otra forma de identificar necesidades de capacitación es analizando los problemas de una empresa. Por ejemplo aquí presentamos una tabla en el que se concentran los incidentes de una empresa durante una semana de trabajo.

Tipo de Reporte	%
Material enviado incorrecto	51
Factura equivocada	15
Daño de material	10
Los clientes se quejaron por el servicio	10
Cliente no encontrado	9
Tardaron el pedido	4
Envío a cliente incorrecto	2
No se envío ayudante	2
Charlas en el trabajo	2
Asistencia Alcohólico	2
Otros	3

Como se observa en la tabla una necesidad de capacitación probablemente sea de servicio al cliente, aunque como se ha comentado es importante recordar que los problemas de actitudes se resuelven en segunda instancia a través de la capacitación primero se tendrá que tomar una medida administrativa y luego desarrollar las actividades de capacitación.

DNC A TRAVÉS DE DISCUSIÓN DIRIGIDA

Cualquiera de las técnicas de discusión dirigida como corrillos, lluvias de ideas, foro, mesa redondas, paneles, diálogos, etc. puede ser utilizada para realizar un DNC, aquí lo importante es que además de cumplir la metodología de cada técnica se sistematice la intervención para evitar que la sesión se convierta en solo una sesión de lamentos. Este es un ejemplo de un formato que puede ser utilizado en la discusión.

¿Qué problemática se están presentado actualmente en el trabajo?	¿Se trata de un problema administrativo o de capacitación?	En caso de que sean problemas de capacitación ¿Qué conocimientos habilidades o actitudes se requieren para resolver esta problemática?	¿Qué aspectos específicos se requieren desarrollar en la capacitación?	¿Quiénes tiene esta problemática?	¿Qué tan grave es el problema del 1 al 100?	¿En qué orden debe ser atendido el problema?
Errores y retrabajo en la elaboración de contratos marcados por auditoría	Capacitación	Conocimiento de la ley de adquisiciones y obra pública	Licitaciones	Departamento jurídico Juan N Rodrigo S	60	1

El diagnóstico tendrá dos fases: una discusión en pequeños grupos de los problemas de capacitación y a continuación una sesión plenaria para llegar a un acuerdo.

DNC POR EXÁMENES DE CONOCIMIENTO

La forma mas sistemática de realizar un DNC es a través de un examen de conocimientos, lo cual implica que un grupo de expertos determine cuales son los conocimientos u habilidades que debe dominar alguien que cuente con la capacitación deseada, luego a partir de ese análisis se elabora un examen o prueba. Todos aquellos que obtengan una calificación satisfactoria no requerirán de capacitación, en cambio aquellos que no acrediten el examen serán quienes necesiten capacitación. En el capítulo de selección de personal podemos encontrar un examen y una lista de verificación útil para el DNC

INFORME DE UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Una vez que se ha concluido el Diagnóstico de Necesidades de capacitación es importante elaborar un documento final en el que resuman los datos obtenidos. El informe de un DNC debe tener al menos los siguientes elementos:

1. Portada
2. Presentación : Un breve resumen de lo que contiene el documento
3. Índice
4. Antecedentes: Características generales de la organización, la forma en que tradicionalmente se ha realizado el DNC, la importancia de la temática que se aborda en diagnóstico, las razones para realizar este nuevo DNC.
5. Método
    a. Participantes,
    b. Instrumentos utilizados,
    c. Procedimiento
6. Resultados: En que se necesita capacitación, quienes necesitan y en que orden.
7. Discusión de los resultados
8. Conclusiones y sugerencias
9. Referencias
10. Anexos: formatos y documentos de trabajo

Es importante considerar al redactar el informe del DNC, que se trata de un documento ejecutivo por lo que la información deberá ser muy concreta. Los lectores de este documento usualmente serán jefes de departamento con muchas responsabilidades. El documento entonces debe elaborarse pensando en que el destinatario tendrá poco tiempo para realizar la lectura. La buena presentación del documento también resulta fundamental.